



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Valmentavaa esimiesroolia tukevat vuorovaikutustaidot - koulutuskokonaisuuden suunnittelu ja toteutus

---

Tyynelä, Sanna

2012 Laurea Leppävaara

**Laurea-ammattikorkeakoulu**  
Laurea Leppävaara

**Valmentavaa esimiesroolia tukevat vuorovaikutustaidot  
- koulutuskokonaisuuden suunnittelu ja toteutus**

Tyynelä Sanna  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2012

Tyynelä Sanna

**Valmentavaa esimiesroolia tukevat vuorovaikutustaidot - koulutuskokonaisuuden suunnittelu ja toteutus**

Vuosi

2012

Sivumäärä

29

Kehittämishankkeessa suunniteltiin ja toteutettiin pankki- ja vakuutusalan yritykselle valmentavaa esimiesroolia tukevien vuorovaikutustaitojen kehittämiseen tähtäävä koulutusohjelma. Ihmisiin liittyvien taitojen kehittymisen kautta tavoitteena oli edistää työyhteisön hyvinvointia sekä vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Pitkätähtäimen tavoitteiksi asetettiin henkilöstön motivaation ja toiminnan tuloksellisuuden lisääntyminen. Koulutus oli osa organisaation laajempaa asiakaspalvelukulttuurin muutokseen liittyvää kehitysprojektia, ja sen kohderyhmään kuului 10 lähiesimiestä.

Hankkeen sisällöllisenä viitekehyksenä käytettiin tilannejohtamisen mallia (Hersey & Blanchard 1990), jonka mukaan esimiehen menestyksellisen toiminnan edellytyksenä on, että esimiehellä on riittävät a) tekniset, b) ihmisiin liittyvät ja c) käsitteelliset taidot. Kohdeorganisaatiolle räätälöity koulutuskokonaisuus keskittyi ihmisiin liittyviin taitoihin, ja jakautui sisällöllisesti kahteen osa-alueeseen. Nämä olivat (1) Eri ihmistyyppit, niiden tunnistaminen ja toimintamallit sekä (2) Motivaatio ja motivointikeinot. Osa-alueet valittiin, koska palautteen mukaan kohdeorganisaation esimiehet ja koulutuksesta vastaavat henkilöt kokivat ne erityisen haastaviksi päivittäisissä johtamistilanteissa. Molemmat koulutusosiot olivat kestoltaan neljän tunnin mittaisia ja ne toteutettiin helmi-maaliskuun 2011 aikana.

Ennen kumpaakin koulutusosiota koulutukseen osallistuvilta esimiehiltä ja heidän tiimeiltään selvitettiin kartoittavan kyselyn muodossa, minkälaisia haasteita he näkevät kyseisellä esimiestyön aihealueella. Tätä tietoa hyödynnettiin koulutusosioiden sisällön suunnittelussa. Koulutusten aikana käytettiin monipuolisesti erilaisia oppimistyyliä tukevia menetelmiä ja tehtiin osallistujia aktivoivia harjoituksia sekä ryhmätöitä. Kunkin koulutusosion jälkeen esimiehet sovelsivat koulutuksessa oppimiaan asioita omaan työhönsä, oman tiiminsä kanssa. Lisäksi koulutusten jälkeen vaikuttavuutta pyrittiin seuraamaan havainnoimalla esimiesten toimintaa työpaikalla. Koulutuksen palautteet analysoitiin ja kohdeorganisaation edustajille esitettiin johtopäätökset koko hankkeen toteutuksen osalta sekä annettiin suositukset jatkotoimenpiteistä.

Kerätyn palautteen perusteella lähiesimiesten motivaatio oman toiminnan kehittämiseen kasvoi koulutuksen aikana. Myös heidän valmiutensa viedä läpi organisaatiota koskevia muutosprosesseja paranivat. Koulutus täydensi sisällöllisesti kehittämisprojektin kokonaisuutta lisäämällä lähiesimiesten valmiuksia johtaa omia alaisiaan. Se edisti näin myös kehittämisprojektin laajempien tavoitteiden saavuttamista, eli asiakaspalvelukulttuurin muutosta ja tulostavoitteiden toteutumista. Kehittämishankkeen pohjalta nousi esille tarve kytkeä muutosjohtamiskoulutus osaksi organisaation laajempaa kehittämisprojektia. Lisäksi suositeltiin koulutuksen vaikuttavuuden mittaamista, jotta nähdään, mitä konkreettista muutosta lähiesimiesten osaamisessa ja toiminnassa on tapahtunut.

Asiasanat      esimies, koulutus, valmennus, vuorovaikutus, johtaminen, motivaatio

Tyynelä, Sanna

**Developing interaction skills to support the coaching leadership role - design and implementation of a training program**

Year	2012	Pages	29
------	------	-------	----

This project focused on developing a training program in interaction skills that support the coaching leadership role for a banking and insurance company. Through the development of interaction skills the objective was to promote well-being in the workplace and decrease staff turnover. The long-term objectives were to improve employee motivation and productivity. The project was a part of a larger initiative which aims to change the customer service culture within the organization. The training target group included 10 supervisors.

The situational leadership model was used as the theoretical framework. According to this model, leaders should have sufficient technical, interaction and conceptual skills to be able to perform successfully in their leadership tasks. The training program which was tailored for the target organization included two modules. The first module introduced strategies for identifying and dealing with different personality types, while the second concerned motivation and motivation methods. The reason for choosing these substance areas was that, based on feedback from the supervisors and HRD representatives of the target organization, they were perceived as particularly challenging to master in daily leadership situations. The duration of both training modules was four hours and they were implemented in February-March 2011.

Before each training module, feedback was collected from the supervisors who attended the training and from their teams. The aim was to identify the types of challenges perceived in the two areas of leadership in their own organization. The collected information was used in the design of the training. During the training modules a variety of methods that support different learning styles were used. The modules included exercises that activate learners and group work. After both modules, the supervisors applied the skills they learned during trainings in their own work, and with their own teams. Also, the impact of training was followed up by observing the behaviour of the supervisors in the workplace. Finally, feedback from training sessions was analyzed and conclusions were drawn. Suggestions for further development were given to the representatives of HRD.

Based on the feedback received, the motivation of supervisors to develop their own management skills increased during the training. Also their readiness to carry out change processes that impact their organization improved. From the perspective of the larger development initiative, the added value of this project was that it developed the abilities of supervisors to lead their employees. Keeping this in mind, the impact of this project on the larger objectives (changing the customer service culture and meeting business targets) of the target organization is evident. During the development project a need was identified to include change management training as part of the larger development initiative. To establish whether the training has resulted in concrete changes in the skills, expertise and behaviour of supervisors a suggestion was made to further measure the impact of training.

Key words     supervisor, training, coaching, interaction, leadership, motivation

## Sisällys

1	Johdanto .....	5
1.1	Kehittämishankkeen rajaus, tausta ja lähtökohdat .....	5
1.2	Kehittämishankkeen valinnan perusteita, tarve ja ratkaistava ongelma .....	5
1.3	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet .....	6
1.4	Kehittämishankkeen rakenne ja aikataulu .....	6
2	Teoreettinen tausta .....	8
2.1	Menestyksekkään esimiestyön elementit .....	8
2.2	Eri ihmistyytit, niiden tunnistaminen ja toimintamallit .....	11
2.2.1	Persoonallisuus ja temperamentti .....	11
2.2.2	The Big Five .....	13
2.2.3	Teorioiden ja mallien hyödyntäminen koulutuksessa .....	14
2.2.4	Oppimistyylien vaikutus esimiestyöhön .....	15
2.3	Motivaatio ja motivointikeinot .....	15
3	Kehittämishankkeen toteutus .....	18
3.1	Hyödynnetyt menetelmät .....	18
3.2	Suunnitteluvaihe .....	18
3.3	Toteutusvaihe .....	19
3.4	Toteutuksen arviointi .....	21
4	Pohdinta ja johtopäätökset .....	23
4.1	Kehittämishankkeen rooli kohdeorganisaation liiketoiminnassa .....	23
4.2	Kehittämishankkeen pohjalta esille nousseet jatkokehitystarpeet .....	23
	Lähteet .....	24
	Kuviot ja taulukot .....	27
	Liitteet .....	28
	Liite 1: Kooste koulutuksen osallistujilta kerätystä palautteesta .....	29

## 1 Johdanto

Tässä johdannossa esitellään ja rajataan kehittämishanke sekä kerrotaan sen taustasta, lähtökohdista ja valinnan perusteista. Lisäksi kuvataan, miksi aiheen käsittely on tarpeellista, sekä esitetään hankkeen rakenne ja aikataulu.

### 1.1 Kehittämishankkeen rajaus, tausta ja lähtökohdat

Kehittämishankkeessa toteutettiin pankki- ja vakuutusalan yrityksen lähiesimiesten henkilöjohtamiseen ja valmentavaan esimiesrooliin liittyvät vuorovaikutustaitoja tukevat koulutusmoduulit. Hankkeen taustalla oli yrityksen kohdeorganisaatiossa vuoden 2010 aikana aloitettu laaja kehittämisprojekti, jonka pidempiaikainen tavoite on koko asiakaspalvelukulttuurin muutos. Vuonna 2010 organisaatiossa luotiin lähiesimiestoiminnan työn helpottamiseksi yhteiset roolit ja pelisäännöt valmentavan esimiestyön ja asiakaslähtöisen asiakaspalvelun, sekä näiden edistämisen ja mahdollistamisen näkökulmasta. Osa projektia oli lähiesimiestyötä ja tiimityöskentelyä tukevien työkalujen kehittäminen ja tuottaminen esimiehille, valmentajille ja tiimin jäsenille. Lisäksi kohdeorganisaatiolle luotiin projektin aikana yhteinen asiakaskohtaamisen malli. Hankkeen kohderyhmänä oli kohdeorganisaation asiakastukiyksikössä työskentelevät lähiesimiehet, joista koulutukseen osallistui yhteensä 10 henkilöä.

### 1.2 Kehittämishankkeen valinnan perusteita, tarve ja ratkaistava ongelma

Kun kohdeorganisaation ja sen lähiesimiestyön haasteita analysoitiin hankkeen aikana, todettiin, että tähän kokonaisuuteen sopii erinomaisesti myös vuorovaikutustaitojen kartoittaminen ja niihin liittyvien taitojen koulutus. Tilannejohtamisen mallin kehittäneiden Hersey'n ja Blanchardin (1990) mukaan esimiehen menestyksellisen toiminnan edellytyksenä on, että esimiehellä on riittävät a) tekniset, b) ihmisiin liittyvät ja c) käsitteelliset taidot (Hersey & Blanchard 1990, 7). Kohdeorganisaatiossa toteutettu lähiesimiestyön kehittämisprojekti oli keskittynyt pääasiassa esimiestyön teknisten ja käsitteellisten osa-alueiden kehittämiseen. Teknisten ja käsitteellisten taitojen lisäksi ihmisiin liittyvien taitojen hallinta on menestyksekkään esimiestyön välttämätön edellytys (Hersey & Blanchard 1990, 8).

Kohdeorganisaation lähiesimieskoulutuksesta vastaavien henkilöiden kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta tunnistettiin selkeä tarve ja hyötynäkökulma käynnissä olevan projektin tukemiseen opinnäytetyöllä, jonka tavoitteeksi asetettiin kohdeorganisaation lähiesimiesten henkilöjohtamiseen ja valmentavaan esimiestyöhön liittyvien vuorovaikutustaitojen edistäminen ja kehittämisen tukeminen. Tätä varten suunniteltiin ja

toteutettiin koulutus, joka antaa vastauksia lähimpien työssä kohtaamiin haasteisiin ja tukee kohdeorganisaatiossa aikaisemmin aloitettua kehitysprojektia.

### 1.3 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet

Kehittämishankkeen tavoitteena oli suunnitella ja toteuttaa koulutus, joka parantaa kohdeorganisaation lähiesimiesten ihmisiin liittyviä taitoja ja tätä kautta edistää työyhteisön hyvinvointia sekä vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Pitkätähtäimen tavoitteiksi asetettiin henkilöstön motivaation ja toiminnan tuloksellisuuden lisääntyminen.

Hankkeessa suunniteltiin ja toteutettiin kohdeorganisaatiolle räätälöity koulutuskokonaisuus, joka jakautui sisällöllisesti kahteen osa-alueeseen:

- a) Eri ihmistyyppit, niiden tunnistaminen ja toimintamallit
- b) Motivaatio ja motivointikeinot

Näiden osa-alueiden valinnan perusteena oli, että ne koettiin kohdeorganisaation esimiesten ja kokonaisprojektista vastaavien henkilöiden keskuudessa erityisen haastaviksi päivittäisissä johtamistilanteissa.

### 1.4 Kehittämishankkeen rakenne ja aikataulu

Koulutus jakautui kahteen noin kuukauden välein toteutettuun lähikoulutusjaksoon, joista molemmat olivat kestoltaan neljä tuntia. Jaksot toteutettiin helmi-maaliskuun 2011 aikana. Ennen kumpaakin koulutusosiota koulutukseen osallistuville sekä heidän tiimeilleen tehtiin kartoittavat kyselyt. Niiden avulla pyrittiin selvittämään, minkälaisia haasteita kohderyhmään kuuluvat esimiehet ja heidän alaisensa näkevät kyseisellä esimiestyön aihealueella. Koulutusten sisältö räätälöitiin vastaamaan esiin tulleita tarpeita.

Kunkin koulutusosion jälkeen esimiehet sovelsivat koulutuksessa oppimiaan asioita omaan työhönsä, oman tiiminsä kanssa. Lisäksi koulutusten jälkeen koulutuksen vaikuttavuutta pyrittiin seuraamaan havainnoimalla esimiesten toimintaa työpaikalla. Koulutusosiodien jälkeen saadut palautteet analysoitiin ja kohdeorganisaation edustajien kanssa käytiin palautekeskustelu. Kehittämishankkeen yksityiskohtainen rakenne ja aikataulu on kuvattu taulukossa 1.

Aika	Vaihe
3.10.2009	Aiheanalyysi
vko30/2010 - 3/2011	Tutkimusongelman määrittely Hankkeen tavoitteiden määrittely Taustatutkimus
vko4-7/2011	Koulutuksen suunnittelu
vko7/2011	Koulutussuunnitelman esittely esimiehille ja heidän sitouttaminen
vko8/2011	Ensimmäisen koulutusosion kartoittava kysely
28.2.2011	Koulutusosio 1 (4h), aiheet: <i>Eri ihmistyypit</i> <i>Ihmistyyppien tunnistaminen</i> <i>Toimintamallit</i> Reaktiopalautekysely koulutukseen osallistuneille
vko9-11/2011	Opitun soveltaminen käytännön työssä
vko10/2011	Toisen koulutusosion kartoittava kysely
21.3.2011	Koulutusosio 2 (4h), aiheet: <i>Motivaatio</i> <i>Motivointikeinot</i> Reaktiopalautekysely koulutukseen osallistuneille
vko12-14/2011	Opitun soveltaminen käytännön työssä
vko19-21/2011	Palautteiden analysointi Palautekeskustelu kohdeorganisaation edustajien kanssa

Taulukko 1. Kehittämishankkeen rakenne ja viikkotason aikataulu



## 2 Teoreettinen tausta

Seuraavaksi käsitellään tiiviisti koulutuksen kannalta olennaiset sisältöteemat ja niihin liittyvät teoriat. Näistä teemoista ja teorioista johdettiin varsinaisten koulutuspäivien sisältö ja tuotettiin koulutuspäivien tukimateriaali. Teoreettista taustaa hyödynnettiin lisäksi koulutuksessa käytettyjen menetelmien valinnassa.

### 2.1 Menestyksekkään esimiestyön elementit

Koulutuksen teoreettista lähtökohtaa valittaessa tutkittiin vallitsevia näkökulmia siitä, mitä elementtejä kuuluu hyvään ja menestykselliseen esimiestyöhön. Koska koulutuksen suunnitteluvaiheessa havaittiin, että kokonaisprojektin olemassa olevat osa-alueet keskittyvät teknisten ja käsitteellisten taitojen kehittämiseen, kattoteoriaksi valittiin tilannejohtamisen malli (Hersey & Blanchard 1990). Sen mukaan esimiehen menestyksellisen toiminnan edellytyksenä on kolmen alueen taitojen hallinta:

1. Tekniset taidot, joihin luetaan kyky käyttää tehtävien suorittamiseen tarvittavia tietoja, menetelmiä, tekniikoita ja välineitä. Nämä on mahdollista omaksua kokemuksen, kasvatuksen sekä koulutuksen kautta.
2. Ihmisiin liittyvät taidot, joilla tarkoitetaan kykyä työskennellä ihmisten kanssa ja heidän kauttaan.
3. Käsitteelliset taidot, joilla tarkoitetaan kykyä ymmärtää organisaation kokonaisuuden monimutkaisuutta ja sitä, miten omat toiminnot liittyvät tähän kokonaisuuteen. Tämän ymmärtäminen saa yksilön toimimaan koko organisaation tavoitteiden mukaan eikä vain oman lähiryhmän tavoitteiden ja tarpeiden pohjalta. (Hersey & Blanchard 1990, 7)

Hyvällä esimiehellä on siis oltava kyky ymmärtää ihmisiä ja heidän käyttäytymistään sekä kyky saada ihmiset toimimaan heidän perustehtävänsä edellyttämällä tavalla (Lönngqvist 2007, 11). Tilannejohtamisessa keskitytäänkin esimiehen, alaisen ja tilanteen vuorovaikutussuhteisiin ja pyritään löytämään syy-yhteyksiä, joiden avulla käyttäytymistä voidaan ennakoida (Sillanvuori 2010, 22).

Myös monet muut teoriat ja mallit tukevat käsitystä siitä, että ihmisten johtaminen on yksi tärkeimmistä esimiestyön osa-alueista.

Esimerkiksi Blaken ja Moutonin (1964) mukaan esimiesten johtamiseen kohdistuvat kiinnostusalueet voidaan jakaa pääsääntöisesti kohdistuvaksi kahteen osa-alueeseen: ihmisten johtamiseen ja toiminnan johtamiseen (Blake & Mouton 1964; Hokkanen, Mäkelä & Taatila, 2008 mukaan).

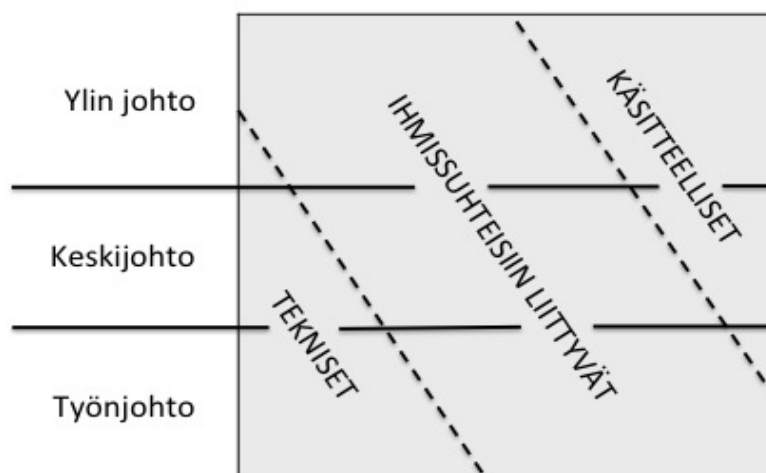
Pentikäinen (2009) jakaa esimiehen työn asijahtamiseen, joka keskittyy järjestelmiin ja koviin faktoihin sekä ihmisjohtamiseen, jolla tarkoitetaan ihmisten ohjaamista ja kehittämistä. Työelämän muutoksen myötä ihmisjohtamisen merkitys on hänen mukaansa korostunut viime vuosikymmeninä. (Pentikäinen 2009, 13-15.)

Harju (2002) käyttää "kolmea menestyksen P:tä" kuvaamaan yleisesti organisaation onnistumisvaatimuksia: Purpose (tarkoitus), Process (työprosessi) ja People (ihmiset). Hän puhuu liiderijohtamisesta, jossa tuloksiin päästään (ihmisiä) "vahvistamalla, valtauttamalla ja tukemalla". (Harju 2002, 3, 14.)

Salmimies ja Salmimies (1998) mukaan perinteisessä johtajuuden määritelmässä on eroteltu toisistaan toiminnan ja asioiden johtaminen sekä ihmisten johtaminen. He kuitenkin korostavat tämän päivän johtamisessa erityisesti vuorovaikutuksen merkitystä ja esimiehen "kykyä johtaa työtovereitaan ihmisinä, ajattelevina ja tuntevina yksilöinä". (Salmimies & Salmimies 1998, 14-16.) Malik (2002) niin ikään korostaa ihmisten johtamisen tärkeyttä esimiestyössä. Hänen mukaansa johtamisen ensisijaisiin tehtäviin kuuluu ihmisten tukeminen ja kehittäminen, ja silloin ihmisiä on johdettava erityisesti yksilöinä. (Malik 2002, 211.)

Vroomin ja Yettonin (1973) mukaan esimiehen käyttäytymisen katsotaan riippuvan tilannemuuttujista (esim. alaiset, aika, työtehtävän sisältö, vaatimukset) ja esimiehen luonteenpiirteistä sekä ominaisuuksista, joita ovat esimerkiksi vuorovaikutustaidot ja kokemus. Nämä kaikki ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Viitala 2002, 82.) Ennen kaikkea se tarkoittaa kykyä johtaa ihmisiä. Harva työntekijä työskentelee niin tehokkaasti kuin hänen kykynsä mahdollistaisivat ja tämä on kohta, johon organisaatiot toivovat löytävänsä keinot. Tilannejohtaminen tukee juuri tässä tavoitteessa. Vaikka ihmisten johtamisen taito koetaankin usein syntyperäiseksi, sitä voi harjoittaa ja siinä on mahdollisuus kehittyä.

Esimiehen perustaitojen käytön tarve vaihtelee esimiesaseman mukaan. Mitä korkeampiin tehtäviin organisaatiossa siirrytään, sitä vähemmän tarvitaan teknisiä taitoja, mutta vastaavasti tällöin käsitteellisten taitojen hallinnan tarve kasvaa. Ylimmän johdon ei tarvitse tietää, kuinka kaikki erityistehtävät hoidetaan suorittavalla tasolla, mutta heidän tulee kuitenkin tietää, kuinka nämä tehtävät liittyvät koko organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Työnjohdollisessa esimiesasemassa toimivat tarvitsevat enemmän teknisiä taitoja, sillä heille kuulu usein oman alueensa työntekijöiden kouluttaminen ja kehittäminen. Teknisten ja käsitteellisten taitojen hallinnan tarpeen vaihdellessa organisaation eri esimiesasemissa, pysyy yhteisenä, painoarvoltaan samanlaisena ihmissuhteisiin liittyvät taidot. (Hersey & Blanchard 1990, 7-8.)



Kuvio 1. Organisaation eri tasoilla tarvittavat esimiestaidot (Hersey & Blanchard 1990, 8.)

Hersey ja Blanchard (1990) ovat jaotelleet esimiehen tarvitsevan kolmen tason erikoisasiantuntemusta pystyäkseen kehittämään inhimillisiä taitoja ja vaikuttamaan ihmisten käyttäytymiseen. Ensimmäinen taso on aikaisemman käyttäytymisen ymmärtäminen, toinen tulevan käyttäytymisen ymmärtäminen ja kolmas käyttäytymisen ohjaaminen, muuttaminen ja valvominen. (Hersey & Blanchard 1990, 8.)

Aikaisemman käyttäytymisen ymmärtäminen on tärkeää, jotta esimies pystyy etsimään vastauksia kysymyksiin; mikä ihmistä motivoi, minkä takia ihminen käyttäytyy niin kuin käyttäytyy. Tulevaa käyttäytymistä ei pysty ennakoimaan ellei pohjalla ole ymmärrystä aikaisemmasta käytöksestä. Esimiehelle tulevan käyttäytymisen ymmärtäminen on tärkeää, jotta hän pystyy ennakoimaan kuinka henkilö tulee reagoimaan mm. muuttuviin olosuhteisiin. Käyttäytymisen ymmärtämisen ja ennustamisen lisäksi esimies tarvitsee myös ohjaamis-, muuttamis- ja valvomiskäyttäytymisen taitoja. Näiden kolmen inhimillisten taitojen kehittämisen tason hallitsemisen perusteella määräytyy, ovatko johtamisyrietykset onnistuneita vai epäonnistuneita, tehokkaita vai tehottomia. Tehokkaalle johtamiselle välttämätöntä on ymmärtää mikä motivoi ihmisiä, miten he reagoivat johtamisyrietyksiin ja käyttäytymisen ohjaaminen. Kahden ensimmäisen tason taidot ovat luonteeltaan passiivisia. Ymmärtäminen ja ennustaminen eivät vaadi muihin ihmisiin kohdistuvaa toimintaa. Organisaation asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi on esimiehen kyettävä ohjaamaan, muuttamaan ja valvomaan ihmisten toimintaa. Tämä taso on se, jossa esimies muuntaa ajatukset ja aikomukset lopputuloksiksi. (Hersey & Blanchard 1990, 11-12.)

## 2.2 Eri ihmistyyppit, niiden tunnistaminen ja toimintamallit

Mm. Hirsjärven (1990) mukaan persoonallisuuden piirteet kuvaavat yksilölle tyypillisiä käyttäytymismuotoja tai ominaisuuksia ja ne pysyvät ihmisillä iän myötä suhteellisen samanlaisina. Jotta esimiehellä on valmiudet johtaa menestyksekkäästi omia alaisiaan, hänen on ymmärrettävä minkälaisia perustavia eroja ja ominaispiirteitä eri ihmistyyppien välillä on, miten nämä piirteet näkyvät yksilöiden käyttäytymisessä, miten erilaiset ihmistyyppit voidaan tunnistaa ja miten erilaisten ihmistyyppien kanssa on toimittava johtamistilanteessa. (Hirsjärvi 1990, 145.) Aihetta koskevaan kirjallisuuteen perehdyttäessä löytyi myös paljon teorioita, jotka käsittelevät ihmisten persoonallisuutta tiimiroolien näkökulmasta. (mm. Parker 1994.)

### 2.2.1 Persoonallisuus ja temperamentti

Vilkko-Riihelän (1999) mukaan sana "persona" on alun perin tarkoittanut naamiota, joka antiikin näytelmissä peitti näyttelijän kasvot ja näin esti henkilön tunnistamisen. (Vilkko-Riihelä 1999, 498.)

Persoonallisuudeksi voidaan sanoa ihmisen ainutlaatuisia piirteitä, joilla hänet voidaan erottaa muista ihmisistä. Vaikka persoonallisuus koetaankin pääasiallisesti pysyviksi ominaisuuksiksi, niin se ei koskaan kuitenkaan ole täysin muuttumaton tai valmis. Oppiminen ja kokemukset hiovat persoonallisuutta ja vaikuttavat sen muotoutumiseen läpi ihmisen eliniän. (Vilkko-Riihelä 1999, 498.)

Persoonallisuus nähdään eri osista koostuvana rakenteena sekä jatkuvasti muuttuvana dynaamisten motiivien ja sisäisten jännitteiden ketjuna, jossa perusominaisuudet säilyvät, mutta jota kokemukset sekä eri elämänvaiheet muokkaavat. (Vilkko-Riihelä, 499.)

Keltikangas-Järvinen (2004) kuvaa persoonallisuuden kehittyvän synnynnäisen temperamentin sekä ympäristön vaikutuksesta. (Keltikangas-Järvinen 2004, 11.) Vecchion (1995) mukaan persoonallisuus koostuu geeniperimästä, ympäristön vaikutuksista sekä kokemuksista. Vecchio toteaa myös, että useimmat tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että sekä ympäristö että perimä vaikuttavat persoonallisuuteen. (Vecchio 1995, 85. Heikkinen 2007, 23 mukaan.)

Osana persoonallisuutta mainitaan temperamentti, jolla tarkoitetaan lähinnä synnynnäistä luonteenlaatua, luontaisia taipumuksia. Vilkko-Riihelän (1999) mukaan temperamentin näkee selkeimmin vauvoilla, joihin ei vielä ole vaikuttanut ympäristöstä tulevien mallien oppiminen. (Vilkko-Riihelä 1999, 499.) Keltikangas-Järvinen (2004) kuvaa temperamenttia ihmisestä yksilön tekeväksi synnynnäiseksi erilaisuudeksi, joka ilmenee hyvin varhain ja on kohtalaisen pysyvä. (Keltikangas-Järvinen 2004, 10.) Kirjassaan Temperamentti ja koulumenestys

Keltikangas-Järvinen (2006) määrittää temperamentin synnynnäisten valmiuksien ja taipumusten kokoelmaksi, joka määrää ihmiselle ominaisen reagoimis- ja käyttäytymistyylin. (Keltikangas-Järvinen 2006, 23.) Vilkkö-Riihelä (1999) määrittelee temperamentin luonteenlaaduksi, perimän säätelemäksi yksilölliseksi reagoititavaksi. (Vilkkö-Riihelä 1999, 748.)

Aikuinen on kykeneväinen hallitsemaan käytöstään yhteisön odottamalla tavalla ja näin ollen temperamenttipiirteet voivatkin olla piilossa persoonallisuuden alla. Temperamentti on taipumus, mutta ihminen itse päättää kuinka tämän taipumuksen ilmaisee ja kuinka sitä käyttää. Temperamentti on mahdollista saada itsekontrollin ja oman ohjauksen alle. Temperamentti ei selitä kokonaisuudessaan ihmisen käytöstä, mutta se selittää sen, miksi ihmiset reagoivat samoihin asioihin eri tavalla. (Keltikangas-Järvinen 2006, 49.)

Eri ihmistyyppien tunnistamisella ja kuvaamisella on pitkä historia. Keltikangas-Järvisen (2004) mukaan ensimmäisenä temperamenttitutkijana pidetään Rooman keisarien henkilöläkäri Galenosta, joka kehitti neljän eri ihmistyyppin temperamenttiluokituksen toisella vuosisadalla jälkeen Kristuksen. (Keltikangas-Järvinen 2006, 16.) Pro gradu -tutkielmassaan Anne Haajanen (2003) mainitsee saman neljän temperamenttiluokituksen luojaksi Hippokrateen. (Haajanen 2003, 4.) Tampereen avoimen yliopiston verkko-opintojen sosiaalipsykologian peruskurssissa klassinen temperamenttioppi on avattu aikajärjestyksessä. Hippokrates (460-377 eKr.) kehitti idean, että ihmisen terveyden kannalta olennaista on neljän ruumiinnesteen keskinäinen tasapaino. Nämä nesteet olivat musta sappi (khole), lima (flegma), keltainen sappi (khole) ja veri (sanquis). Temperamenttiopiksi nämä ajatukset myöhemmin yhdisti Galenos. (Sosiaalipsykologian peruskurssi, verkko-opinnot. 2011.)

Galenoksen temperamenttiopin luokituksessa on neljä ihmistyyppiä:

- koleerinen eli ankara, kiivas, kuohahteleva ja voimakas
- melankolinen eli raskasmielinen, sisäänpäin kääntynyt, pohdiskelleva ja alistuva
- flegmaattinen eli tyynen rauhallinen, hidas ja välinpitämätön
- sangviininen eli toiveikas, vilkas ja välitön

(Sosiaalipsykologian peruskurssi, verkko-opinnot. 2011.)

Keltikangas-Järvisen mukaan (2004) on tällä antiikin ajalla luodulla luokituksella osoitettu temperamentin perusajatus eli persoonallisuuden kehityksen lähtökohdat ovat eri ihmisillä erilaiset ja tämä erilaisuus pohjaa ihmisten välisiin biologisiin eroihin. (Keltikangas-Järvinen 2006, 16.) Anne Haajanen (2003) mainitsee pro gradu -tutkielmassaan myös nykyaikaisten piirreteorioiden juurien löytyvän Hippokrateen persoonallisuustyyppien luokittelusta. (Haajanen 2003, 4.) Piirreteorioita pidetäänkin tieteellisempänä laajenuksena tyyppiopista. Viime vuosikymmeninä on piirretutkimuksissa julkaistu useita kilpailevia teorioita, mutta

niistä on pystytty löytämään yhteisiä perusajatuksia. Haajanen viittaa eri tutkijoiden julkaisuihin, joiden mukaan piirretutkijat ovat päässet yhteisymmärrykseen viiden suuren persoonallisuuden tekijän olemassaolosta. Tämä "The Big Five" -nimiseksi malliksi kutsuttu kokonaisuus sisältää viisi persoonallisuuden piirrettä ja edustaa tutkimuksissa viimeisen 40 vuoden aikana muodostunutta näkemystä yksilöiden välisistä eroista ja persoonallisuuden rakenteesta. (Haajanen 2003, 9.) Myös Vilkkö-Riihelä (1999) mainitsee Big five -teorian olevan nykyisin eniten huomiota saanut näkemys yksilöiden välisten piirre-erojen tulkinnassa. (Vilkkö-Riihelä 1999, 519.)

### 2.2.2 The Big Five

The Five Factor -teorian perusta pohjautuu Cattellin 1940-luvulla 16PF-menetelmän kehittämisessä käyttämäänsä käsiteanalyysiin. Donald W. Fiske poimi tästä aineistosta vuonna 1949 yhteensä 22 muuttujaa, joilla hän teki vertailevaa tutkimusta käyttäen useita eri aineistoja. Fiske päätyi viiteen faktoriin eli tekijään, jotka esiintyivät toistuvasti kaikissa tutkimusryhmissä. Tätä Fiske tutkimusta jatkoivat Tupes ja Christal, jotka vuonna 1961 totesivat kahdeksalla eri otoksella tehtyjen faktorianalyysien antavan viisi pysyvää faktoria, jotka säilyttivät saman merkityksen otoksesta toiseen. (PK5 - persoonallisuustesti 2011.)

Vilkkö-Riihelä (1999) kiteyttää saman kertomalla, että kymmenien vuosien aikana eri maissa suoritettujen tutkimusten pohjalta, pääasiallisesti faktorianalyysin keinoin on pyritty etsimään persoonallisuuden peruspiirteitä. Nykytutkimuksessa on löydetty viisi keskeistä piirrettä, joiden pohjalta puhutaan viiden tekijän mallista tai Big Fivestä. Nämä viisi piirrettä on nimetty niiden keskeisten ominaisuuksien mukaan, vaikka jokaisen alle sisältyy monia muita ominaisuuksia. Esimerkiksi tunnollisuuden alle sisältyy ominaisuuksia kuten vastuuntuntoisuus, määrätietoisuus, tehokkuus ja täsmällisyys. (Vilkkö-Riihelä 1999, 522.)

<b>Emotionaalisesti tasapainoinen</b> Rauhallinen, itsevarma, hallitut tunteet	<b>Emotionaalinen tasapainottomuus</b> Negatiivinen, ahdistunut, vihamielinen, masentunut Impulsiivinen, epävarma, stressiherkkä Reagoi voimakkaasti negatiiviseen palautteeseen
<b>Ulospäinsuuntautunut (ekstroversio)</b> Seurallinen, iloinen, aktiivinen, eloisa, energinen Pyrkii saavuttamaan sosiaalista hyväksyntää	<b>Sisäänpäinkääntynyt (introversio)</b> Vetäytyvä, välttää sosiaalisia suhteita Nauttii hiljaisuudesta ja omasta seurastaan Ei työnnä itseään eturiviin
<b>Sovinnollisuus</b> Yhteistyöhaluinen, hienotunteinen, luottaa muihin Auttavainen, uhrautuva, luottavainen Pitää tärkeänä ja haluaa edistää hyviä ihmissuhteita	<b>Epäsovinnollinen</b> Kilpailuhenkinen, jäykkä, haluton yhteistyöhön Ei pidä niin tärkeänä hyviä ihmissuhteita
<b>Tunnollinen</b> Ahkera, periksiantamaton, järjestelmällinen, luotettava Kurinalainen Haluaa saavuttaa tuloksia	<b>Epätunnollinen</b> Epäjärjestelmällinen, huoleton, välttää vastuunottoa Välinpitämätön Itsetyytyväinen
<b>Avoin uusille kokemuksille</b> Taiteellinen, tunteikas, mielikuvitusrikas Utelias, ennakkoluuloton, pitää vaihtelusta	<b>Totutuissa tavoissa pidättäytyvä</b> Tukeutuu tuttuihin ja turvallisiin toimintamalleihin Välttelevä, ei pidä muutoksista

Taulukko 2. Big Five -teorian peruspiirteiden määritelmiä (perustuen Räisänen & Roth 2007, 136; Vilkkö-Riihelä 1999, 523; PK5-persoonallisuustesti 2011.)

### 2.2.3 Teorioiden ja mallien hyödyntäminen koulutuksessa

Koulutuksen ensimmäisessä osa-alueessa kerrottiin lyhyesti ihmisen persoonallisuuden kehittymisestä sekä esiteltiin erilaista ihmistyyppejä luokittelevia malleja. Galenoksen temperamenttioppi sekä "The Big Five" eli viisi suurta persoonallisuutta (mm. Heikkinen

2007). Nämä mallit eivät ole yksiselitteisiä kuvauksia tai luokitteluja, vaan niiden avulla tässä koulutuksessa havainnollistettiin miten erilaisten ihmistyyppien ominaisuudet ja käyttäytymismuodot tulevat esille käytännössä. Mallien pohjalta ja omaan kokemukseensa perustuen koulutuksen osallistujat kehittivät itse uusia lähestymistapoja ja ratkaisumalleja haastaviin johtamistilanteisiin. Heille kehittyi samalla ”silmaa” muokata omaa johtamistapaansa sellaiseksi, että se sopii erilaisille ihmistyypeille erilaisissa johtamistilanteissa.

#### 2.2.4 Oppimistyylien vaikutus esimiestyöhön

Kehittämishankkeen ennakkokyselyissä kävi ilmi, että kohderyhmään kuuluvat esimiehet käyttävät esim. tiimipalavereissa ja koulutuksissa hyvin yksipuolisia menetelmiä, minkä johdosta syntyy väärinymmärryksiä sekä virhetilanteita, ja asioita joudutaan käsittelemään uudelleen.

Oppimistyylejä on tutkittu paljon ja tutkimuksissa on todettu, että ihmisillä on erilaisia oppimistapoja. Jokaisella ihmisellä on ominainen oppimistyyli, jolla oppiminen on helpointa. Tyylien tunnistamisella ja niitä tukevien menetelmien käytöllä aikaansaadaan parempia oppimistuloksia. (Hyppänen 2007, 108.)

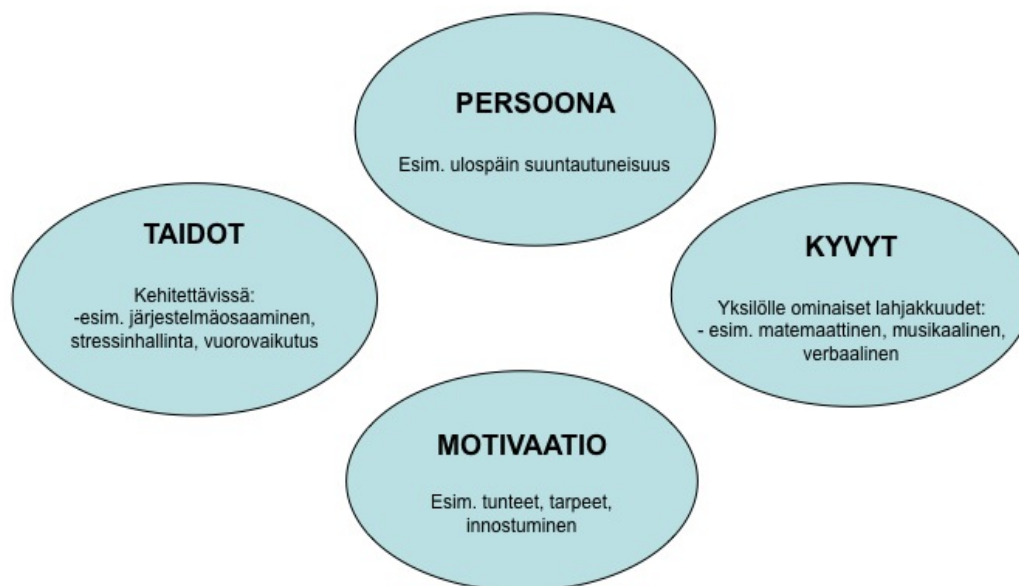
Koulutukseen valittiin oppimistyyliteoria, joka jakaa oppijat visuaalisiin, auditiivisiin ja kinesteettisiin. Tämän näkemyksen mukaan ihmiset käyttävät tietoa vastaanottaessa aistikanaviaan eri tavoin, painottaen joko näkö-, kuulo- tai tuntoaistia. (Rytönen & Hätönen 2008, 10.) Jotta esimiesten valmiudet tukea erilaisten yksilöiden oppimista kehittyisivät, valitun oppimistyyliteorian kautta havainnollistettiin miten esimiehet voivat käyttää erilaisia menetelmiä tukeakseen paremmin alaistensa oppimista.

#### 2.3 Motivaatio ja motivointikeinot

Motivaatiota ja motivointikeinoja käsittelevässä toisessa koulutusosiossa motivaatiota tarkasteltiin henkilön toimintaa ohjaavan kokonaisuuden yhtenä osa-alueena. (Saarinen 2002.) Tähän kokonaisuuteen liittyvät kiinteästi teoriat persoonallisuudesta, joihin keskityttiin jo ensimmäisessä koulutusosiossa.



## Toimintaa ohjaava kokonaisuus

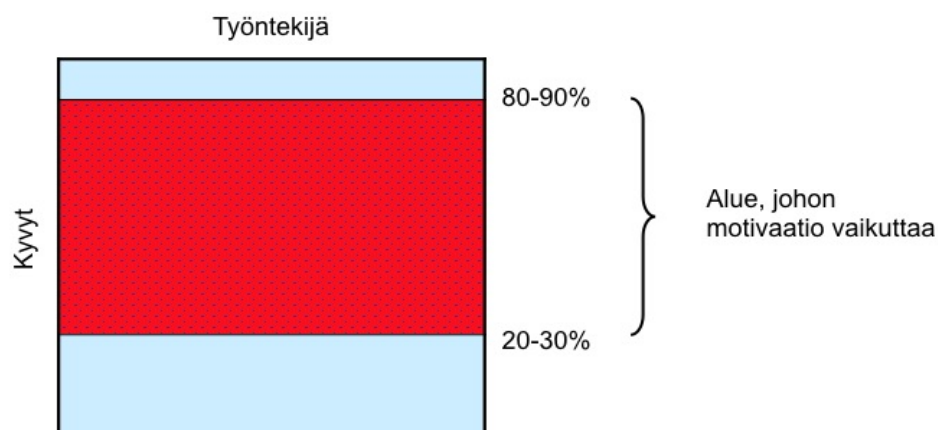


Kuvio 2. Toimintaa ohjaava kokonaisuus (perustuen Saarinen 2002)

Motivaatiota on tutkittu laajalti ja aiheesta on saatavilla suuri määrä erilaista kirjallisuutta. (mm. Herzberg 2003; Maslow 1954.) Jotta työmotivaatioon vaikuttavia asioita on helpompi ymmärtää, on hyvä tarkastella aluksi yleisiä näkökulmia motivaatioon. Teorioista tunnetuin eli Maslow:n tarvehierarkia esittää ihmisen tarpeille hierarkisen järjestyksen, jonka mukaan ihminen on taipuvainen tyydyttämään omia tarpeitaan. (Hersey & Blanchard 1990, 31.) Herzbergin motivaatio- ja hygieniateoriassa taas motivaatiotekijät määritellään kahden työn perusolottuvuuden, eli ulkoisten olosuhteiden ja itse työn, mukaan. Näiden ulottuvuuksien katsotaan määräävän suurelta osin sen, motivoituko yksilö työsuorituksiin vai ei. (Hersey & Blanchard 1990, 61.) Motivaatioteorioiden mukaan ihmisen motivaatio on yleensä hyvä kun hänellä on omia taitojaan, tietojään ja pätevyyksiään vastaavia vastuita. Motivaatiota ylläpitävät onnistumisen kokemukset ja riittävät haasteet. (Hyppänen 2007, 143.)

Koska yksi kehittämisprojektin tärkeimmistä tavoitteista oli vaikuttaa asiakaspalvelukulttuuriin työntekijöiden työsuorituksia parantamalla, haluttiin koulutuksessa keskittyä erityisesti motivaation merkitykseen työsuorituksessa. Tätä näkökulmaa tukee Jamesin (1977) motivaatiotutkimus, jonka tuloksista kävi ilmi että epämotivoituneella työntekijällä voi olla työsuorituksessaan käytössään vain 20% kyvyistä, kun taas hyvin motivoituneella työntekijällä tämä luku voi olla jopa 90%. Jos työntekijöiden motivaatio on alhainen, heidän suorituksensa kärsii yhtä paljon kuin jos he olisivat kyvyiltään yhtä heikkoja (Hersey & Blanchard 1990, 6-7).

### Motivaation vaikutus suoriin



Kuvio 3. Motivaation vaikutus suoriin (Hersey & Blanchard 1990, 6.)

Palautteen antaminen sekä tavoitteet nousivat ennakkokyselyissä esille motivaation ylläpidon ja parantamisen kannalta tärkeinä kehityskohteina. Tästä syystä koulutukseen sisällytettiin osuus, jossa pohdittiin palautteen tärkeyttä ja harjoiteltiin eri tapoja sen antamiseen sekä osuus, jossa teemana oli selkeä tavoiteasetanta.

Palautteen antamisella on johtamisessa tärkeä rooli, sillä se on yksi motivointi- ja palkitsemiskeino. Myönteisellä ja oikeaan aikaan annetulla palautteella on ihmistä voimistava ja hänen käyttäytymistään vahvistava vaikutus. (Hyppänen 2007, 141.) Palautteen puute tappaa helposti työmotivaation. (Hagemann 1991, 70.)

### 3 Kehittämishankkeen toteutus

Hankkeen toteutukseen kuului koulutuksen suunnittelu, menetelmien valinta ja koulutuksen toteutus (sisältäen koulutuspäivien vetämisen, hankkeen toteutuksen arvioinnin, johtopäätökset ja niiden pohjalta kohdeorganisaatiolle annetut suositukset), joita käsitellään seuraavaksi.

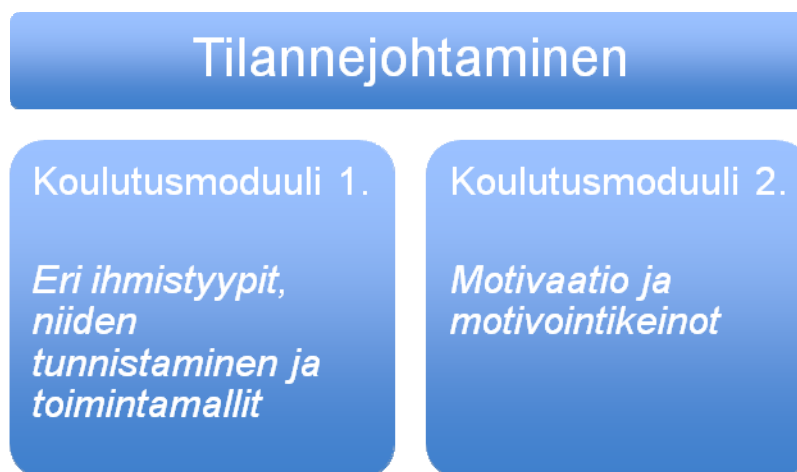
#### 3.1 Hyödynnetyt menetelmät

Koulutuskokonaisuus toteutettiin räätälöitynä lähikoulutuksena, jossa käytettiin osallistujia aktivoivia ja ongelmalähtöisiä menetelmiä. (Lonka & Lonka 1991; Hakkarainen, Lonka & Lipponen 1999; 2004.) Koulutusmenetelmien valinnassa kiinnitettiin huomiota erilaisiin oppimistyyliin. (Rytkönen & Hätönen 2008, 10-11.) Tällä haluttiin varmistaa, että koulutus sopii mahdollisimman hyvin erilaisille oppijoille sekä havainnollistaa käytännössä mikä merkitys menetelmien valinnalla on esimiestyössä.

Koulutuskokonaisuuden asiasisällön suunnittelussa hyödynnettiin tilannejohtamisen mallia (Hersey & Blanchard 1990), ihmistyyppi- ja persoonallisuusteorioita (mm. Mattila et al. 2006; Keltikangas-Järvinen 2006) sekä motivaatioteorioita. (mm. Hersey & Blanchard 1990; Maslow 1954; Herzberg 2003.)

#### 3.2 Suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaiheessa kohdeorganisaation lähiesimieskoulutuksesta vastaavien henkilöiden kanssa pidettiin aloituspalaveri, jossa keskusteltiin organisaation kehittämisprojektin tavoitteista ja siitä miten toteutettava koulutus tukee projektin kokonaistavoitteiden saavuttamista. Palaverissa määriteltiin koulutusmoduulien tavoitteet, aihealueet, kohderyhmä, toteutusaikataulu ja sovittiin vastuut koulutuksen hallinnoinnista kohdeorganisaatiossa. Palaverissa saatiin myös yksityiskohtaista tietoa koulutustarpeista, ja tätä tietoa hyödynnettiin koulutuskokonaisuuden suunnittelussa. Seuraavaksi laadittiin suunnitelma koulutuksen osakokonaisuuksien toteutuksesta. Osakokonaisuuksien sisällön ja menetelmien valinnassa hyödynnettiin tilannejohtamisen mallia. (Hersey & Blanchard 1990.)



Kuvio 4. Koulutusosiot ja teemat

Kun suunnitelma koulutuksen toteutuksesta oli valmis, se esiteltiin kohderyhmään kuuluville esimiehille ja heidät sitoutettiin koulutuksen tavoitteisiin. Tämän jälkeen sekä esimiehille että heidän alaisilleen tehtiin kyselyt, joilla selvitettiin miten esimiehet johtavat omia alaisiaan ja miten alaiset suhtautuvat heidän johtamistapaansa. Molempien koulutusosioiden osalta laadittiin kohdennetut, erilliset kyselyt. Esimerkiksi ensimmäisen osion osalta esimiehille esitettiin kysymys miten he huomioivat omat alaisensa yksilöinä päivittäisissä tilanteissa. Vastaavasti alaisilta kysyttiin, miten tämä heidän mielestään näkyy käytännössä. Esimiesten ja alaisten näkemyserojen selvittäminen auttoi tunnistamaan todellisia vuorovaikutushaasteita, joihin koulutuksessa oli pureuduttava. Kyselyillä varmistettiin, että koulutukseen on valittu kehittämisprojektin ja kohderyhmän kannalta oikeat teemat. Kyselyjen pohjalta koulutusosioiden sisällöt muokattiin vastaamaan esille nousseita tarpeita.

Molempien koulutusosioiden jälkeen osallistujilta kerättiin palautetta liittyen koulutuksen toteutukseen ja siihen miten se vastasi osallistujien odotuksia. Kouluttajaa koskevaa palautetta hyödynnettiin koulutussisällön ja kouluttajan toiminnan edelleen kehittämisessä.

### 3.3 Toteutusvaihe

Hankkeen toteutusvaihe koostui kahdesta koulutusosiosta ja niiden jälkeen suoritetuista työssäoppimisjaksoista. Toteutusvaiheen osat ja niiden sisällöt on kuvattu yksityiskohtaisesti taulukossa 3.

Osa	Sisältö/teemat
<b>Koulutusosio 1. (4h)</b> Eri ihmistyytit, niiden tunnistaminen ja toimintamallit	<b>Persoonallisuuden muodostuminen</b> <i>Ryhmätyö (galleriakävely): persoonallisuuteen vaikuttavat tekijät</i> <b>Persoonallisuuteen vaikuttavat tekijät ikäryhmittäin</b> <b>Persoonallisuustutkimuksen historia, kehitys ja teoriat</b> <b>The Big Five -teoria</b> <i>Yksilötehtävä ja -esitys: persoonallisuuden piirteet omassa tiimissä ja työyhteisössä</i> <i>Ryhmätyö (3 pienryhmää): haastava persoonallisuuspiirre</i> <b>Yksilöt ryhmässä</b> <b>Erilaiset aistiperäiset oppimistyytit</b> <i>Ryhmätyö (1 ryhmä): erilaisten menetelmien ja välineiden hyödyntäminen eri oppimistyylien tukemisessa</i>
<b>Työssäoppiminen (21pv)</b> Opitun soveltaminen käytännön työssä	Koulutusosiossa 1. käsiteltyjen asioiden soveltaminen omassa työssä (mm. erilaisten menetelmien ja välineiden hyödyntäminen palaverien ja sisäisten koulutusten vetämisessä)
<b>Koulutusosio 2. (4h)</b> Motivaatio ja motivointikeinot	<b>Motivaation vaikutus työsuorituksiin</b> <b>Maslow:n tarvehierarkia</b> <b>Ihmisen toimintaa ohjaava kokonaisuus (persoonaa, taidot, motivaatio, kyvyt)</b> <i>Ryhmätyö (galleriakävely): kyvyt, taidot, motivaatio</i> <b>Työmotivaatio</b> <b>Avaimet työyhteisön menestykseen</b> <b>Tiimille tehdyn kartoittavan kyselyn yhteenveto (motivaatio)</b> <i>Ryhmätyö (3 pienryhmää): tiimikyselyssä esille nousseet seikat ja ehdotukset korjaavista toimenpiteistä</i> <b>Motivaatio työtehtävissä (palaute, palautteenanto, tavoitteet)</b> <i>Ryhmätyö: "keskinäisen kehumisen kerho" - harjoitus sekä positiivisen että korjaavan palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta</i>
<b>Työssäoppiminen (21pv)</b> Opitun soveltaminen käytännön työssä	Koulutusosiossa 2. käsiteltyjen asioiden soveltaminen omassa työssä (mm. tavoitteiden uudelleen pohdinta, osatavoitteiden määrittely, motivaation kasvun seuranta ja sen näkyminen tuloksissa)

Taulukko 3. Toteutusvaiheen rakenne, sisältö ja teemat

Koulutusosiot olivat menetelmiltään hyvin monipuolisia ja vuorovaikutteisia, koska tavoitteena oli osallistaa ja aktivoida esimiehiä kehittämään omaa ja työyhteisönsä toimintaa. Sisältöteemojen lisäksi tavoitteena oli erilaisia menetelmiä hyödyntäen havainnollistaa esimiehille mikä merkitys esitys-, yksilö- ja ryhmätyöskentelymenetelmien valinnalla voi olla lopputuloksen kannalta. Ryhmätyöskentelyä tehtiin suuressa ryhmässä sekä pienryhmissä hyödyntäen mm. galleriakävely-menetelmän kahta eri variaatiota. Ryhmätöiden lisäksi käytettiin myös yksilötyömenetelmiä sekä audiovisuaalista materiaalia. Esimiesten tiimeiltä kerätyllä kartoittavalla kyselyllä ja sen yhteenvedon läpikäynnillä oli tärkeä rooli toisessa koulutusosiossa, sillä se mahdollisti omaa toimintaa ja työyhteisöä koskevien kehitystoimenpiteiden pohdinnan perustuen luotettaviin, oman työyhteisön tilaa kuvaaviin tietoihin. Näin varmistettiin, että koulutus pureutuu omaa työyhteisöä koskeviin haasteisiin ja vaikuttaa konkreettisesti esimiesten oman työn ja työyhteisön kehittymiseen. Molempien koulutuspäivien kesto oli neljä tuntia.

Kummankin koulutuspäivän jälkeen esimiehiä kannustettiin soveltamaan koulutuksessa oppimiaan asioita omassa työssä. Kolme viikkoa kestäneiden työssäoppimisjaksojen aikana esimiehet harjoittelivat mm. palaverien ja sisäisten koulutusten vetämistä erilaisilla menetelmillä ja pohtivat uudelleen oman tiimensä tavoitteita ja osatavoitteita. Jokainen esimies pyrki myös seuraamaan oman tiimensä jäsenten motivaation kasvua ja sen vaikutusta yksilön ja tiimin tulokseen.

### 3.4 Toteutuksen arviointi

Seuraavassa arvioidaan hankkeen toteutumista ja onnistumista perustuen koulutusten aikana lähiesimiehiltä kerättyyn palautteeseen sekä koulutuksen sidosryhmiltä saatuun muuhun palautteeseen.

Hankkeen onnistumisen ja tavoitteiden saavuttamisen arvioinnin pohjana oli osallistujilta (lähiesimiehet) koulutuksen aikana ja sen jälkeen kerätty palaute. Palautteessa osallistujia pyydettiin antamaan numeerinen arvio itse koulutuksesta, kouluttajan onnistumisesta sekä itsearvio liittyen siihen miten koulutus motivoi osallistujaa kehittämään itseään. Ensimmäisen koulutusosion osalta koulutukseen kohdistuvien arvioiden keskiarvo (asteikko 1-5, jossa 1 = matalin arvo) oli 4,53, kouluttajaan kohdistuvien arvioiden keskiarvo 4,87 ja itsearvion 4,4. Toisessa koulutusosiossa vastaavat arviot olivat 4,65, 4,8 ja 4,4. Molempien koulutusosioiden osalta kerättiin myös vapaamuotoista palautetta. Näissä palautteissa eniten nousi esille koulutuksen käytännönläheisyys sekä siinä opittujen asioiden hyvä sovellettavuus omaan työhön. Koulutus koettiin myös hyvin ajatuksia herättäväksi sekä tarpeelliseksi. Ainoana kehittävänä palautteena esitettiin toive, että koulutuksessa käsitellyistä teemoista olisi myös johdettu ja sovittu käytännön toimenpiteitä. Tämä palaute huomioitiin antamalla koulutuksen

jälkeen kohdeorganisaation edustajille suositus seuraavaksi miettiä ja sopia mihin konkreettisiin toimenpiteisiin organisaatiossa ryhdytään lähiesimiestyön kehittämiseksi. Osallistujilta kerätyn palautteen yksityiskohtainen kooste on liitteessä 1.

Hankkeen arvioinnissa hyödynnettiin myös lähiesimiesten alaisille suunnattuja kyselyitä sekä kohdeorganisaation lähiesimieskoulutuksesta vastaaville henkilöille koulutuksen jälkeen tehdyn haastattelun antia. Lähiesimiesten ja alaisten kyselyiden sekä kohdeorganisaation edustajille tehtyjen haastattelujen tuloksia verrattiin keskenään, ja niissä esille nousseiden seikkojen sekä eroavaisuuksien pohjalta esitettiin johtopäätökset koko hankkeen toteutuksen osalta. Tämän pohjalta annettiin myös suositukset jatkotoimenpiteistä.

Koulutuksesta saadun palautteen perusteella voidaan todeta, että koulutus koettiin erittäin tarpeelliseksi kohderyhmän keskuudessa ja, että se onnistui kokonaisuutena erittäin hyvin. Tämän on mahdollistanut koulutuksen huolellinen suunnittelu yhdessä kohdeorganisaation lähiesimieskoulutuksesta vastaavien henkilöiden kanssa sekä onnistunut aihevalinta, joka tuki kehittämisprojektin kokonaistavoitetta. Tilannejohtamisen mallin soveltaminen auttoi tunnistamaan lähiesimiestyön kehittämisen kannalta tärkeät osa-alueet ja määrittelemään menetelmät, joilla esimiestyötä voidaan kehittää.

Kohdeorganisaation edustajien kanssa käydyissä keskusteluissa todettiin, että ihmisiin liittyvien taitojen tunnistaminen ja kehittäminen on koettu erityisen haastavaksi. Siksi palautteissa on pidettävä erittäin huomionarvoisena sitä, että koulutus onnistui antamaan osallistujille käytännön työkaluja parempaan johtamiseen sekä - ennen kaikkea - motivoi heitä kehittämään omaa toimintaansa. Koulutuksen reaktiopalauteista ei voi kuitenkaan tehdä varmaa johtopäätöstä siitä, että koulutus olisi vaikuttanut esimiesten toimintaan pysyvästi ja muutos näkyisi organisaation käytännön toiminnassa pitkällä aikajänteellä. Tämän seuraamiseksi ja varmistamiseksi koulutuksen vaikuttavuutta pitäisi mitata myös muilla mekanismeilla kuin reaktiopalauteena.

## 4 Pohdinta ja johtopäätökset

Opinnäytetyönä toteutetusta kehittämishankkeesta saatuihin tuloksiin sekä kokemuksiin perustuva pohdinta ja johtopäätökset käsitellään seuraavaksi. Näkökulmana on kohdeorganisaation liiketoiminnan kehittäminen ja siihen liittyvät jatkokehitystarpeet.

### 4.1 Kehittämishankkeen rooli kohdeorganisaation liiketoiminnassa

Tämä opinnäytetyö kytkeytyi hyvin läheisesti liiketalouden koulutusohjelman fokukseseen ja tavoitteisiin, sillä se tähtäsi kohdeorganisaation lähiesimiesten taitojen ja toiminnan kehittämiseen. Koska koulutus oli osa laajempaa asiakaspalvelukulttuurin muutokseen tähtäävää kehityshanketta, oli ensisijaisen tärkeää, että se tuki tämän hankkeen kokonaistavoitteita. Kerätyn palautteen perusteella voidaan todeta, että lähiesimiesten motivaatio oman toiminnan kehittämiseen on kasvanut koulutuksen aikana ja, että heillä on aikaisempaa paremmat valmiudet viedä läpi myös organisaatiota koskevia muutosprosesseja. Koulutus on osaltaan kehittänyt lähiesimiesten valmiuksia johtaa omia alaisiaan ja näin sen voidaan olettaa edistävän myös kehityshankkeen laajempien tavoitteiden saavuttamista, eli asiakaspalvelukulttuurin muutosta ja tulostavoitteiden toteutumista. Asiakaspalvelukulttuurin muutokseen tähtäävässä kehittämisprojektissa päähuomio oli keskittynyt työvälineisiin ja uusiin toimintamalleihin. Kun koulutusta alettiin suunnittelemaan tämän opinnäytetyön muodossa, ihmisiin liittyvät taidot nostettiin mukaan osaksi laajempaa kokonaisuutta. Koulutuksesta saatuun hyvään palautteeseen peilaten voidaan päätellä, että koulutus täydensi sisällöllisesti kehittämisprojektin kokonaisuutta ja tuki sen kokonaistavoitteiden saavuttamista.

### 4.2 Kehittämishankkeen pohjalta esille nousseet jatkokehitystarpeet

Kehittämisprojektin tavoitteiden saavuttamiseksi kohdeorganisaatiolle annettiin suositus muutosjohtamiskoulutuksen kytkemiseksi jatkossa osaksi kehittämisprojektia. Sen avulla voidaan varmistaa lisätuki kokonaisprojektin päätavoitteen saavuttamiseksi sekä ihmisiin liittyvien taitojen kehittämiseksi pitkällä aikajänteellä. Toimintatapoihin liittyvien muutosten ja uusien johtamistapojen käytäntöön vieminen on pitkä prosessi, jossa muutosjohtamisen menetelmillä ja näkökulmilla voidaan päästä tavoiteltuun lopputulokseen.

Koulutuksen pidemmän aikavälin vaikuttavuuden mittaaminen jäi tämän opinnäytetyön fokuksen ulkopuolelle, mutta kohdeorganisaation ja kehittämisprojektin kannalta sillä on suuri merkitys. Kun tiedetään, mitä konkreettista muutosta on tapahtunut, tulevaisuuden kehittämistoimenpiteiden ja jatkokoulutustarpeiden pohdinta on tukevalla pohjalla.



## Lähteet

- Boucher Arntz, J. 1998. Personalities require a bit of understanding. Dayton Business Journal, September 14, 1998. Siteerattu 17.2.2011.  
<http://www.bizjournals.com/dayton/stories/1998/09/14/smallb1.html?t=printable>
- Haajanen, A. 2003. Peili™ Käyttäytymisprofiilimittarin toimivuus ja luotettavuus. Pro gradu - tutkielma. Helsingin yliopisto.
- Hagemann, G. 1991. Motivoinnin taito. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. 1999. Tutkiva oppiminen. Älykkään toiminnan rajat ja niiden ylittäminen. WSOY.
- Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. 2004. Tutkiva oppiminen. Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä. WSOY.
- Harju, K. 2002. Johda rohkeaksi! Liiderin arkea kiireorganisaatiossa. Tampere: Tammer-Paino.
- Heikkinen, E. 2007. Yrittäjän persoonallisuus ja sen yhteys yrityksen kasvuun Big Five -teorian mukaan tarkasteltuna. Tutkielma. Jyväskylän yliopisto.
- Hersey, P. & Blanchard K. H. 1990. Tilannejohtaminen - tuloksiin ihmisten avulla. Gummerus Kirjapaino.
- Herzberg, F. 2003. One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review (January): 87-96.
- Hirsjärvi, S. 1990. Kasvatustieteen käsitteistö. 1.-2. painos. Helsinki: Otava.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T., Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. WSOY Oppimateriaalit.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima.
- Ikonen, O. 2000. Oppimisvaikeudet ja opetus. Juva: WS Bookwell.
- Keltikangas-Järvinen, L. Ympäristö vai perimä -psykologian pitkä tie tasapainoiseen ihmiskäsitykseen. Tieteessä tapahtuu 2/2006.

Lonka, K. & Lonka, I. 1991. Aktivoiva opetus. Käsikirja aikuisten ja nuorten opettajille. Tampere: Kirjayhtymä.

Lönnqvist, J. 2007. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. HAUS, Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Edita Prima.

Malik, F. 2002. Toimiva johtaminen käytännössä. Suomennos alkuperäisteoksesta: Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Helsinki: Multiprint.

Maslow A. H. 1954. Motivation and Personality. NY: Harper.

Mattila, A., Rytönen, O., Peltomaa, H., Ahlqvist, S., Ahokas, A., Apponen, O., Hedman, A. & Seitola, T. 2006. Psykologian verkot. Lukion johdantokurssi. Opintoverkko 2006.

Merrill, D. W., & Reid, R. H. 1981. Personal Styles and Effective Performance. Bradner, PA: Chilton Book Company.

Parker, G. M. 1994. Tiimipelaajat tiimityössä. Helsinki : Oy Rastor Ab.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Juva: WS Bookwell.

PK5 - persoonallisuustesti. 2011. Psykologien Kustannus. Siteerattu 14.2.2011.  
<http://www.psykologienkustannus.fi/pk5>

Rytönen, M. & Hätönen, H. 2008. Näkökulmia oppimiseen. Helsinki: Edita Prima.

Räsänen, K. & Roth, K. 2007. Hankalat tyypit työelämässä. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.

Saari, M. 2002. Tunneälyn ja itsetuntemuksen työkirja. Juva: WS Bookwell.

Salmimies, P & Salmimies, R. 1998. Esimiehen arkipsykologiaa. Porvoo: WSOY.

Sillanvuo, T. 2010. Luottamus esimies-alaisuudessa. Tutkielma. Lappeenranta teknillinen yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta.

Sosiaalipsykologian peruskurssi, verkko-opinnot. 2011. Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Siteerattu 27.2.2011. <http://www.uta.fi/tyt/avoin/verkko-opinnot/sosiaalipsykologia/persoonallisuustyypit.html>

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima.

Vilkko-Riihelä, A. 1999. Psykye - psykologian käsikirja. Porvoo: WSOY.

Yli-Luoma, P. V. J. 2003. Hyvä opettaja. Sipoo: IMDL.

## Kuviot ja taulukot

Kuvio 1: Organisaation eri tasoilla tarvittavat esimiestaidot .....	10
Kuvio 2: Toimintaa ohjaava kokonaisuus .....	16
Kuvio 3: Motivaation vaikutus suoriin .....	17
Kuvio 4: Koulutusosiot ja teemat .....	19
Taulukko 1: Kehittämishankkeen rakenne ja viikkotason aikataulu .....	7
Taulukko 2: Big Five -teorian peruspiirteiden määritelmät .....	14
Taulukko 3: Toteutusvaiheen rakenne, sisältö ja teemat .....	20

## Liitteet

Liite 1:Kooste koulutuksen osallistujilta kerätystä palautteesta.....	29
-----------------------------------------------------------------------	----

## Liite 1: Kooste koulutuksen osallistujilta kerätystä palautteesta

Numeeriset arviot on annettu asteikolla 1-5 (jossa 1 on matalin arvo).

### KOULUTUSOSIO 1

#### KOULUTUS (ka 4.53)

1. Koulutuksen etenemismvauhti 4.7
2. Kuinka hyödylliseksi koit koulutuksen itsellesi? 4.5
3. Koetko voivasi soveltaa opittua omaan työhösi? 4.2
4. Kokonaisarvio koulutuksesta 4.7

#### KOULUTTAJA (ka 4.87)

1. Asiantuntemus 4.7
2. Opetustaidot, esitystapa 4.9
3. Innostavuus 5.0

#### OSALLISTUJA, itsearvio (ka 4.40)

1. Motivoiduin kehittämään itseäni 4.4

Vapaamuotoinen palaute koulutusosiosta:

Mitä hyvää:

Innosti kokeilemaan ja hyödyntämään uusia opittuja asioita käytännössä, ryhmätehtävät, käytännöllisyys - mahdollista viedä suoraan käytäntöön, tarpeellinen, herättävä

Mitä kehitettävää:

Olisi ollut hyvä kirjata konkreettisia toimenpiteitä joita lähdetään toteuttamaan

### KOULUTUSOSIO 2.

#### KOULUTUS (ka 4.65)

1. Koulutuksen etenemismvauhti 4.6
2. Kuinka hyödylliseksi koit koulutuksen itsellesi? 4.6
3. Koetko voivasi soveltaa opittua omaan työhösi? 4.6
4. Kokonaisarvio koulutuksesta 4.8

#### KOULUTTAJA (ka 4.8)

1. Asiantuntemus 4.6

2. Opetustaidot, esitystapa 4.8

3. Innostavuus 5.0

OSALLISTUJA, itsearvio (ka 4.4)

1. Motivoiduin kehittämään itseäni 4.4

Vapaamuotoinen palaute koulutusosiosta:

Mitä hyvää:

Herätti uusia ajatuksia ja näkökulmia, antoi konkreettisia välineitä, avasi silmiä omaan tekemiseen, motivoi muuttamaan omaa tekemistä (vaikuttavuus), käytännönläheisyys, mahdollisuus keskustella kollegoiden kanssa, palautteenannon ja vastaanottamisen harjoittelu

Mitä kehitettävää

-